

أخلاقيات العمل



فهرس مادة أخلاقيات العمل

- علاقة أخلاقيات العمل بسياسة الإدارة الحديثة
- الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية
- الإحباط الوظيفي

الفصل الثالث

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

- العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء.
- تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات
- القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي
- تصنيف القيم الأخلاقية.
- أنواع حسن المعاملة.

الفصل الرابع:

الانضباط والالتزام الوظيفي

- مفهوم الانضباط الوظيفي
- صور الانضباط الوظيفي
- الفرق بين القيم والأخلاق
- العوامل التي تؤثر في أخلاقيات العمل
- العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه
- مفهوم المصلحة العامة
- علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل
- الأخلاقيات والمسؤولية والقيم
- الأخلاقيات والمصلحة العامة

الفصل الخامس:

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
- أنماط المسؤولية الاجتماعية
- عناصر المسؤولية الاجتماعية
- مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية
- مجالات المحاسبة الاجتماعية
- قياس العائد الاجتماعي

الفصل السادس:

مدونة وقواعد السلوك

- مفهوم مدونة السلوك
- المبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع الحكومي
- دور مدراء الدوائر
- واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة
- القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف
- مرتكزات السلوك للموظف العام
- النصوص القانونية التي عالجت سلوك الموظف والإدارة
- الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف
- مدونة سلوك الموظفي في القطاع الخاص
- حالة دراسية

الفصل السابع:

الفصل الثاني عشر:

أخلاقيات العمل ومهارات الاتصال مع الآخرين

- **بناء العلاقات مع الآخرين**
- **وسائل بناء الثقة بين الزملاء**
- **التعامل مع الأشخاص المشاكسين في العمل**

الفصل الأول

مفهوم أخلاقيات العمل

مفهوم أخلاقيات العمل:

أولاً: معنى الأخلاق في اللغة:

تطلق ويراد بها : الطبع والسجية والمروأة والدين.

ثانياً: الأخلاق في الاصطلاح:

- حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية. منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب.
- هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بيسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر وروية.

أخلاقيات العمل:

المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس السلوك المستحب من أفراد العمل، ويتعهد أفراده بالالتزام بها.

أهمية الأخلاقيات:

- من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدراً.
- وهي التي تميز سلوك الإنسان وعلاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى.
- تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية.
- وسيلة لنجاح الإنسان في الحياة.

أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد:

1. تساعد في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته.
2. المعيار الذي تحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجيهاته.
3. تعمل على حماية الفرد من الانحراف.
4. تلعب دوراً أساسياً في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

أهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع:

1. تحفظ للمجتمع تماسكه وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.

2. تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية.
3. يتحقق منها الانضباط للفرد والجماعة
4. تحقيق التنمية للمجتمع.

مفهوم العمل:

هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة.

مفهوم المهنة:

لغة: العمل والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.

اصطلاحاً: مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية.

مفهوم الحرفة:

لغة: من الاحتراف وهو الكسب.

اصطلاحاً: عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير.

مفهوم الوظيفة:

لغة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق في زمن معين

اصطلاحاً: وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

الموظف العام هو (الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف).

العمل في الإسلام:

نظر الإسلام إلى العمل نظرة احترام وتمجيد فمجد العمل ورفع قيمته وربط كرامة الإنسان به، بل إنه جعله فريضة من فرائضه التي يثاب عليها.

الأخلاقيات المطلوبة في العامل

الأخلاق التي يجب توافرها في العامل وفي صاحب العمل على حد سواء وهي :

1. **القوة**

يجب أن تكون القوة مناسبة للعمل المراد القيام به، ومن القوة ما هو مادي وما هو معنوي. فقوة العامل المكلف بعمل أشياء والسعي في أمور والذهاب والإياب فيختار له العامل القوي البدن. والمدرس تكمن قوته في معرفته وحسن تعليمه. القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة واتقاناً.

2. **الأمانة:**

الأمانة خلق أوجبه الإسلام، وأمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة. أن يحسن الانتفاع بوقته وأن يحسن العامل، والصانع، والتاجر عمله، وأن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله وأن يؤدي ما عليه من مسئولية وتبعة تجاه المواطنين والدولة.

واجبات العامل:

1.أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه.

2.أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل.

3.أن يؤديه على أحسن الوجوه دون غش أو إهمال أو تقصير.

4.عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها.

5.عدم استغلال عمله ووظيفته.

الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل:

1.أن يبين للعامل ماهية العمل المراد إنجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر.

2.أن لا يكلفه فوق طاقته.

3.أن لا يبخسه حقه عند التعاقد.

4.أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون مماطلة.

5.أن يكون رحيماً بالعمال حين الخطأ والصفح عنه.

إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة:

الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها. من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. ولا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات.

مكارم الأخلاق التي يدعو إليها الإسلام:

1. التعاون والترابط والتراحم.
2. خدمة الناس وقضاء حوائجهم.
3. السكوت عن ذكر عيوب الآخرين في الحضور والغيبة.
4. التسامح مع المخطئ.
5. التسلح بالحلم والأناة والرفق وسعة الصدر.
6. إبداء النصح للآخرين.
7. الشكر والثناء على المعروف.
8. إفشاء السلام.
9. التواضع.
10. التحلي بالصدق.
11. الأمانة.
12. الرحمة واللين.
13. الصراحة والترفع عن النفاق.
14. الابتعاد عن حب الذات.
15. الابتعاد عن الحسد.
16. الابتعاد عن النميمة.

أنواع السلوك:

1. **السلوك الحازم:** أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك دون المساس بحقوق الآخرين.
2. **السلوك غير الحازم:** هو عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك بصدق وأمانة.
3. **السلوك العدائي:** السلوك الذي لا يراعي أفكار ومشاعر واحتياجات الآخرين ويحط من قدرهم.

تراجع أخلاقيات العمل:

أسباب تراجع أخلاق العمل:

1. **التلوث العقدي:** عدم الالتزام بالعقيدة الإسلامية الصحيحة.
2. **التلوث الفكري:** غياب الفهم الصحيح والتصور الإسلامي للكون، والسلوكيات الخاطئة، والمعاملات السيئة وممارسة الأخلاق الفاسدة، كالسرقة والغش والتزوير وأكل أموال الناس بالباطل وتعطيل مصالحهم.
3. **التلوث القيمي:** قلب الحقائق وانقلاب في المفاهيم والقيم الأخلاقية.

طرق تقويم الأخلاقيات:

- تقوية معاني العقيدة الإسلامية.
- علاج المشكلات الأخلاقية من خلال التصدي للأفكار والنظريات الهادمة والملوثة للقيم الأخلاقية وبيان القيم الصحيحة.
- المحاسبة(العقوبة): مبدأ الثواب والعقاب مبدأ أصيل في الإسلام.

أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل:

تكون موجودة في العمل منها السلبي والإيجابي وهي على النحو التالي:

1. نقل الإشاعات بين مجموعات العمل.
2. مشاركة الزملاء والتعاون معهم في إنجاز العمل.
3. الاتصال من خلال القنوات الرسمية.
4. الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا اعترافك.
5. الاستفادة من إنجازات الآخرين.

6. الالتزام بمواعيد إنجاز المهام.
7. تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
8. ترك العمل ليوم غد لتقوم به.
9. التعامل مع التغيرات بإيجابية.
10. إرباك الآخرين بسبب ما تتخذه من إجراءات وأعمال.
11. دعم أفكار وآراء الآخرين الجديدة.
12. الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.
13. تنفيذ السياسة والإجراءات الوظيفية.
14. حل المشاكل المشتركة بين الآخرين.
15. إعطاء الامتيازات خاصة للأقران.
16. الحفاظ على المواثيق والأسرار.
17. الحفاظ على النظام حتى وإن شمل أصدقائك.
18. الحفاظ على جو وبيئة آمنة للعمل.
19. التقليل من المحسوبية والتعالي في محيط العمل.

الفصل الثاني

أخلاقيات العمل الوظيفي

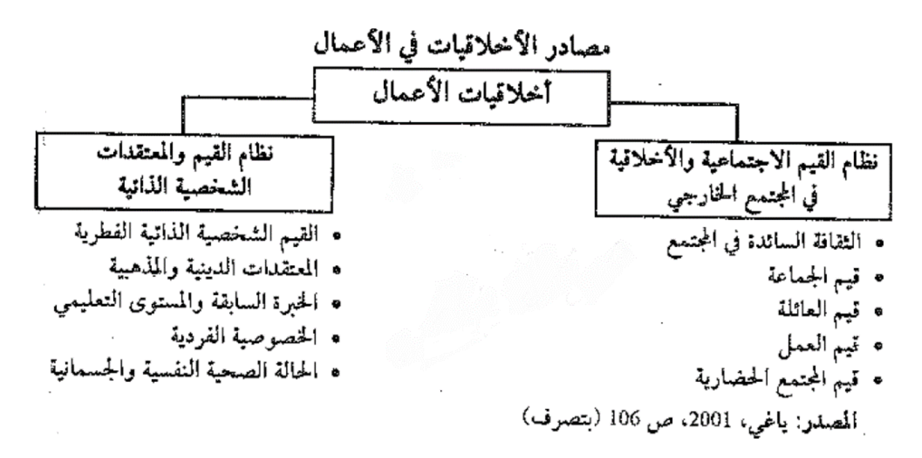
أخلاقيات العمل الوظيفي

مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال

قد يكون الدافع للالتزام بالأخلاق مختلفاً من شخص لآخر.

تستند أخلاقيات الأعمال الأعمال إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والثاني هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وخبرتها السابقة ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:



المصدر: ياغي، 2001، ص 106 (بتصرف)

مصادر أخلاقيات الأعمال:

1. **العائلة والتربية البيئية:** تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد.
2. **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:** يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة يقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.
3. **التأثر بالجماعات المرجعية:** مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي. وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها.
4. **المدرسة ونظام التعليم في المجتمع:** تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد.
5. **إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي:** الصحافة ووسائل الإعلام تبث قيماً وأفكاراً تصلنا حيثما نكون فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير.
6. **مجتمع العمل الأول:** يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل

المسؤولية واستعمال السلطات وإصدار الأوامر وتلقيها كلها أمور مهمة تنعكس على قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلباً أو إيجاباً.

7. **سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين:** للموروث الثقافي والحضاري تأثيراً كبيراً على سلوكياتنا وأخلاقياتنا.

8. **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية.

فالقوانين تمثل رغبات المجتمع كما أنها تعد رادعاً للسلوكيات غير المقبولة والمنحرفة. أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للمارسات المقبولة وغير المقبولة.

9. **قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن:**

- توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني.
- تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية والأخلاقية.
- تقوية ودعم الثقة بالمنظمة.
- تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي.

10. **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:** مصدر مهم لتكوين سلوكيات العمل.

11. **جماعات الضغط في المجتمع المدني:** مصدر مهم لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال.

ثالثاً: القدوة الحسنة.

رابعاً: تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار البلد وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

خامساً: محاسبة المسؤولين والموظفين

وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

تنمية الرقابة الذاتية:

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، هذه الرقابة تمنع الخيانة وتعين على الأمانة.

وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة

التقييم المستمر للموظفين:

التقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم>

أما عقبات تطبيق أخلاقيات المهنة:

1. عدم تطبيق العقوبات.
2. غياب القدوة الحسنة.
3. ضعف الحس الديني والوطني.
4. عدم وجود أو وضوح أو تفعيل النظام.
5. فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.

أخلاقيات العمل ضرورة إدارية:

إن أخلاقيات العمل هي ضرورة إدارية وهذا يظهر من خلال:

أولاً: العلاقة بين العاملين والإدارة:

إدارة المنظمة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل.

ثانياً: العلاقة بين العاملين:

يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين. ويمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل.

ثالثاً: العلاقة مع الموردين

وتكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة.

رابعاً: العلاقة مع العملاء:

تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء.

خامساً: العلاقة مع المستثمرين

الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية دقيقة وصادقة وبالتالي نستطيع الاعتماد عليها. أخلاقيات العمل تؤثر على فرص جذب المستثمرين.

سادساً: العلاقة مع المنافسين:

عندما تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات التعامل فإنه يمكنها التعاون مع المنافسين فيما يحقق مصلحة مشتركة.

عندما تكون المؤسسة لا تتميز بالمحافظة على أخلاقيات العمل لأت المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالتوجس والشك والحذر.

أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح:

1. الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمروا في مناصبهم.
2. الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
3. وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.
4. الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحياناً اتخاذ أساليب غير أخلاقية.

أساسيات أخلاقيات العمل:

1. عدم وجود تضارب في المصالح.
2. عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع مع أي جهة.
3. الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة .
4. عدم تشغيل الأطفال.
5. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب.
6. احترام حقوق الملكية الفكرية.
7. عدم حصول الموظفين على هدايا.

8. عدم تقاضي رشوة.
9. عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.
10. عدم التفريق في التعيين والترقيات.
11. الصدق والدقة في التقارير.
12. الحفاظ على أمان وصحة العاملين.
13. احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.
14. عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
15. عدم السرقة أو أخذ أموال الشركة أو المؤسسة بغير حق.

أخلاقيات العمل والإدارة:

العمل يهدف للربح ولاكتساب المال ولكن من خلال إطار أخلاقي.

مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة:

- أولاً: الوعود.
- ثانياً: تقارير العمل.
- ثالثاً: التوظيف.
- رابعاً: الأولويات.
- خامساً: التسلق والاستهانة بالمرؤوسين.
- سادساً: عدم التعاون.
- سابعاً: الرشوة.
- ثامناً: الكذب على الموردين.
- تاسعاً: الكذب على العملاء.

- عاشراً: الهدايا.
- الحادي عشر: التقييم (التقويم).
- الثاني عشر: ازدراء المرؤوسين.

علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة:

أخلاقيات العمل تساعد المؤسسة على اتباع أساليب الإدارة الحديثة والعكس صحيح. وأن تكون لديها سرعة في اتخاذ القرار ومرونة عالية. اتباع أخلاقيات العمل تساعد كذلك على دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة. أما المؤسسة التي لا تكترث لأخلاقيات العمل فإن كل تلك السياسات لا يكون لها فرص نجاح كبيرة بها.

الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية:

1. معرفة كيفية الفصل بين متطلبات العمل ومتطلباتنا الشخصية.
2. تأكيد أهمية التركيز على شئون العمل بدلاً من الاهتمامات الشخصية.
3. إدارة المتطلبات والرغبات لدى الموظفين.

شروط النقد الناجح:

1. أن يتم في سرية مطلقة.

2. جعل النقد غير شخصي.

3. يقدم الإجابة الصحيحة.

الإحباط الوظيفي:

يصيب موظفي كل القطاعات سواء كانت الحكومية أم الخاصة وتختلف أسباب الإصابة باختلاف المدراء والموظفين.

الفصل الثالث

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

يقوم المنهج الإسلامي العظيم على تقويم السلوك البشري وتهذيبه وتوجيهه بما يحقق المصلحة الفردية والجماعية. هناك عدد من الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الفرد المسلم التحلي بها في التعامل مع الآخرين في مجال العمل.

العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء (في منظور الفكر المعاصر):

تتمثل قيم المنظمة فيما يسمى بالثقافة التنظيمية وهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرءوسيهم ومنظماتهم.

الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة.

وقيم المنظمة عبارة عن ثقافتها، وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

1. تحقيق الأهداف
2. الاستقرار
3. النمو
4. الاستقلالية
5. السلطة
6. التعاون

تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات:

القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي:

منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان، وهي تظهر في مستويين فردي واجتماعي، وهي تؤكد حرية الإنسان وإرادته في الاختيار وتحمل المسئولية، فالفرد مسئول عن عمله واع لشخصيته محقق للنفع العام لمجتمعه بأسره.

رسم الإسلام للأخلاق منهجاً واسعاً مرناً ميسر التطبيق في مختلف العصور والبيئات وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، وقد أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم والشر والفوضى.

أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي

حصن الإسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي القوة والأمانة. ويقصد بأخلاقيات العمل الأحكام القيمية التي تتعلق بالأفعال الإنسانية من ناحية أنها خير أو شر، والسلوك الأخلاقي هو السلوك الذي عمل به المجتمع وأقره ويتكون هذا السلوك من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يخالفوا العرف السائد في مجتمعهم.

تصنيف القيم الأخلاقية:

1. **مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن العمل الذي يزاوله:**

- التقوى
- الأمانة
- الصدق
- البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين.
- الرقابة الذاتية.

2. **مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلوها:**

مجموعة من القيم الأخلاقية والضوابط الشرعية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد. وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

- العمل عبادة.
- العمل مقياس للتفاضل في الإسلام.
- الإخلاص والإتقان في العمل.
- احترام وقت العمل.

3. مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض

بعض المهن تحتاج إلى تركيز بعض القيم الأخلاقية حتى يتحلى بها أصحابها وفقاً لطبيعة الوظيفة المهنية التي يشغلونها.

القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادات الإدارية والذين يملكون القدرة على إحداث التغيير في منظماتهم وإداراتهم وهم قدوة لمرؤوسيهم وموظفيهم ولدورهم الحيوي يعول عليهم الإرتقاء بمنظماتهم وإنتاجها وجودة خدماتها للارتقاء من المستوى الاقتصادي.

- القدوة الحسنة.
- إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين.
- الشورى والتفويض.
- حسن المعاملة

أنواع حسن المعاملة:

تتعدد أشكال حسن المعاملة:

- بشاشة اللقاء والترحيب الحار.
- عدم إحراجهم أو إهانتهم.
- حسن المعاملة في الوظيفة: الزميل في العمل له توصية خاصة في القرآن الكريم. الرؤساء والمدراء في العمل لهم حق المعاملة الحسنة، لأنهم أقدر وأكثر خبرة في العمل غالباً، وحسن التعامل معهم يظهر في تنفيذ رغباتهم وأوامرهم لأنهم من أولياء الأمور.

  والروح الإيجابية الاجتماعية إذا سادت العلاقة بين الرئيس والموظفين انعكس ذلك تلقائياً على كسر الروتين الوظيفي، والتجديد في العمل ، والتشجيع على النقد البناء لمصلحة العمل ، ومنع التشنجات في العلاقات ، وتعطيل مصالح الموظفين.

الفصل الرابع

الانضباط والالتزام الوظيفي

سلوك الإنسان الأخلاقي يتأثر بعدة مؤثرات إيجابية وسلبية، داخلية وخارجية، ويصل تأثير هذه المؤثرات إلى أن تطغى على خلقه الأساسي حتى يصبح السلوك الجديد له خُلُقاً وطبعاً.

مفهوم الانضباط الوظيفي:

الانضباط: لغة : مصدر من الضبط وهو ضبط الشيء حفظه بالحزم.

الإتقان: لغة: إحكام الشيء .. أتقنت الشيء أحكمته.

الانضباط في الإسلام:

الانضابط مطلباً أساسياً في الإسلام لشدة عنايته به

الإتقان في الإسلام:

بين رسول الله صلى الله عليه وسلم معيار الإتقان بقوله: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"

الانضباط والإتقان:

القاعدى الاقتصادية تؤكد أن ارتفاع الطلب على المنتج يعتمد على :

- الندرة.
- الحاجة إليه.

الشخصية: صفات تميز الشخص عن غيره.

القيمة: القيم: معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية قوية وعامة تتصل من قريب بالمستويات الخلقية التي تقدمها الجماعة ويمتصها الفرد من بيئة الاجتماعية الخارجية، ويقيم منها موازين يبرر بها أعماله، ويتخذها هادياً ومرشداً، وتنتشر هذه القيم في حياة الأفراد.

مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية.

الأخلاق: علم معياري يتناول مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه.

أخلاقيات المهنة: هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في التعامل مع الناس ناجحاً في مهنته.

آداب المهنة: هي مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة وإن آداب المهنة في عموميتها تدور حول نقطتين هما: إتقان العمل، وتجنب القصور أو الإهمال فيه.

صور الانضباط الوظيفي:

1. الموظف قدوة في جميع أعماله، فانضباطه ومحافظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين.
2. الموظف أسوة، فتقيده بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بوصول هذه القيمة للآخرين.
3. الكيف أهم من الكم وخصوصاً أثناء العمل.
4. الموظف المنضبط يشجع الآخرين على الانضباط بجميع صوره ويكون مثالاً لذلك.
5. محافظة الموظف على التواجد في الساعات المكتبية والإجابة عن استفسارات الآخرين مما ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه.

أولاً: الانضباط في الهيئة:

1. اهتم بشكلك الخارجي.
2. حافظ على نظافة شعر رأسك.
3. اهتم بسنن الفطرة مثل: نظافة الأسنان، نظافة الأظافر.
4. التزم بالزي الرسمي.
5. اعتن بإجراءات السلامة.

ثانياً: الانضباط في الوقت

1. تعرف على جدولك في العمل واحضره قبل بدء العمل.
2. تعرف على التقويم للعمل لتعرف أوقات انجاز الأعمال وتعديل الجداول وأوقات الفترات والأهداف النهائية وغير ذلك.
3. لا تخرج من المصانع إلا في الأوقات المحددة.

4. راجع أعمالك أولاً بأول.
5. تغلب على ظروفك، واحتفظ بنسبة الغياب للطوارئ.
6. احضر إلى العمل قبل بدء الدوام.

ثالثاً: الانضباط في التعامل

1. اعرف قدر الموظفين والمسؤولين وعاملهم كما تعامل والديك.
2. عامل زملائك كإخوانك.
3. دافع عن حقوقك بنفسك.
4. حافظ على ممتلكات ومرافق العمل.

الفرق بين القيم والأخلاق

القيم : تقويم السلعة بيان قيمتها

قيَّم الشيء تقييماً: قدر قيمته.

القيم في الإسلام هي فضائل خلقية وهي المعيار لسلوك أفراد المجتمع عامة وأرباب المهن خاصة.

العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل:

- الإيمان والتوحيد.
- العبادات.

العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه:

هناك العديد من العوامل التي تخرج الإنسان عن اختياره، فتضطره للقيام بأعمال أو النطق بأقوال لا يرتضيها، ومن قواعد الدين الإسلامي أنه لا يؤاخذ الإنسان إلا بما يصدر عن اختيار منه. وقد تصدر عن الإنسان من غير تعمد لها.

- العامل الأول: الإكراه.

- العامل الثاني: الغضب: فالغضب يخرج الإنسان عن تصرفاته السوية، ويحرجه بما يخرج منه من كلمات وتصرفات غير مدروسة، ولم تمر على العقل فترة كافية للتأمل فيها. وهناك وسائل يستطيع الإنسان بواسطتها تخفيف الغضب.

  - الوسيلة الأولى: الوضوء.
  - الوسيلة الثانية: ذكر الله.
  - الوسيلة الثالثة: تغيير هيئة الإنسان من الوقوف إلى الجلوس.
  - الوسيلة الرابعة: إشغال النفس بملهيات مختلفة.
  - الوسيلة الخامسة: عدم مقابلة الهجوم بهجوم.
  - الوسيلة السادسة: تأجيل البحث في الموضوع.
  - الوسيلة السابعة: خفض الصوت.

- العامل الثالث: الرياء والمصلحة.

  - طرق تساعد على التعرف على صدق التصرف من عدمه:

    1. الرجوع إلى أهل الدراية.
    2. ملاحظة السلوك العام للشخص في مدة معينة.
    3. اختبار المتصنع والمرائي في بعض المواقف التي لا يصبر عليها إلى الصادقون.

- العامل الرابع: الخوف

مفهوم المصلحة العامة:

المصلحة لغة: المنفعة

كيف تحقق الأخلاق الإسلامية المصلحة العامة:

الأخلاق الإسلامية إذا عمت في المجتمع والتزم بها الأفراد اطمأن بالهم وأمنوا على أنفسهم وأموالهم. فالمصلحة العامة تتحقق بالنفع العام، وفي الجانب الوظيفي تحقق الأخلاق النفع العام بزيادة الإخلاص والرقابة

الذاتية – وهو العامل الأول في حسن أداء الموظفين – وتحقق النفع العام بالعلاقات الحسنة بين الموظفين ومرؤوسيهم وبين الموظفين أنفسهم، وبينهم والمراجعين وتحقق النفع العام بالوقاية من المشاكل الإدارية المستعصية كالرشوة والابتزاز والغش وغير ذلك.

علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل

الذي يعمل بأخلاقيات المهنة وباعث الالتزام يكون دقيق الإنتاج وغزيره، أما الذي يعمل بدافع الإلزام فهو ركيك الإنتاج وضئيله.

القواعد الأخلاقية التي تحكم السلوك في الوظيفة العامة

القواعد والمبادئ التي ينبغي أن يلتزم بها الموظف العام وهو يؤدي واجبات وظيفته في الدولة المعاصرة.

المبدأ الأول: الالتزام بالقاعدة الديموقراطية للمجتمع.

- الالتزام بالمصلحة العامة.
- احترام إرادة المجتمع.
- منطقية السلوك في أجهزة الخدمة العامة.

المبدأ الثاني: الإدراك الواعي لمحدودية التخصص

الموظف المتخصص هو سيد الموقف في تنفيذ السياسات، ويجب أن تخضع دائماً للمبادئ القيمية المنتزعة من المجتمع ويجب أن تكون قراراته الفنية متأثرة بشكل مباشر باحتياجات الناس وأهدافهم. وقد يؤدي هذا إلى الغرور والانغلاق في ميدان التخصص وهذا سيؤدي لامحالة إلى السلوك غير الأخلاقي في العمل العام.

المبدأ الثالث: نطاق الولاء للقيادة

كثير من الانحراف وسوء السلوك في العمل يأتي عن الفهم الخاطئ للولاء الذي يجب أن يعطيه الموظف لقيادته الإدارية المباشرة.

المبدأ الرابع: تجنب تضارب المصالح

الأخلاقيات والمسؤولية والقيم

القيم هي القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطأ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وهناك أربعة أنواع من القيم:

1. قيمة البقاء.
2. قيمة الشرف.
3. قيمة المجتمع.
4. قيمة الحرية

الأخلاقيات والمسؤولية الإدارية:

المسؤولية: هي التزام الفرد بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه أقصى قدراته.

المسؤولية الإدارية: التزام الموظف بتنفيذ واجبتا وظيفته بالقدر الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع المسؤولية:

1. المسؤولية الأدبية.
2. المسؤولية الإدارية: محاسبة الموظف على ما يرتكبه من أخطاء سواء ضد الإدارة أو ضد أصحاب المصالح.
3. المسؤولية تجاه المجتمع.
4. المسؤولية القانونية: وهي المسؤولية على أساس الأخطاء والمسؤولية بدون أخطاء. وفي مجال الأخلاقيات والمسؤولية الإدارية نجد أن الأخلاقيات في الوظيفة العامة تتصل بالتوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية في الإدارة. فالأخلاقيات ما هي إلا جزء من المفوم الواسع للمسؤولية الإدارية.

- المسؤولية الموضوعية: وهي محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه في العمل.
- المسؤولية الذاتية (الشخصية) : وهي محاسبة الموظف لنفسه من خلال يقظة الضمير والانتماء للعمل (مسؤولية داخلية).

الأخلاقيات والمصلحة العامة:

المصلحة العامة: هي الغاية في العمل الإداري العام وقد تهدف إلى تكوين المجتمعات أو تمتيع الناسب بالحياة والحرية أو تحقيق مصالح الناس.

شروط المصلحة العامة في الإسلام:

1. أن تكون حقيقية وليست وهمية.
2. أن تكون عامة للناس وليست شخصية.
3. أن لا تتعارض مع النص أو الإجماع.

وهناك ثلاثة نماذج للسلوك الوظيفي:

1. تحقيق المصلحة الشخصية بمخالفة المصلحة العامة والقانون.
2. تحقيق المصلحة الشخصية والمصلحة العامة في إطار القانون.
3. تحقيق المصلحة العامة بمخالفة القانون.

أما مصادر الأخلاق في الإدارة فهنالك ثلاثة مصادر للأخلاق:

أولاً: المصدر الديني:

مصادر الدين الإسلامي ثلاثة:

- القرآن الكريم.
- السنة الشريفة.
- الخلفاء الراشدون والصحابة.

ثانياً: البيئة الاجتماعية

ثالثاً: أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ونظام العمل والعمال

الوظيفة العامة: هي كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية توجب على شاغلها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والالتزامات وتعطيه مجموعة من الحقوق والمزايا الوظيفية.

أما الموظف العام: هو كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.

ويعد في حكم الموظف العام:

1. المستخدم في الحكومة أو المصالح التابع لها سواء كان دائماً أو مؤقتاً.
2. المحكم أو الخبير المعين من قبل الدولة أو هيئة قضائية.
3. كل شخص مكلف بمهمة لجهة أو سلطة حكومية.
4. موظفو الشركات المساهمة.

أما الواجب: هو ما طلب فعله على وجه الإلزام.

ويمكن تقسيم الأخلاقيات في الوظيفة العامة إلى قسمين:

أولاً: أخلاقيات الموظف المحمودة (المشروعة) وتشمل:

1. أخلاقيات وظيفية.
2. أخلاقيات مسلكية.
3. أخلاقيات متعلقة بإطاعة الأوامر الرئاسية

ثانياً: أخلاقيات الموظف غير الحمودة وتشمل:

1. عدم المحافظة على سرية العمل.
2. نقد أو لوم الحكومة.
3. ممارسة بعض الأعمال.
4. انحراف السلطة.

الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

الحضارة العربية والإسلامية كانت قائمة على مؤسستين متاكملتين ومستقلتين وهما الدولة (السلطة) والمجتمعات التي كانت تنظم التعليم والرعاية والتكافل في حين كانت السلطة تنسق شؤون الأمن والدفاع وترعى المجتمعات وتساعدها وكانت تجربة الدولة المؤسسية التي تقوم على التنمية والرفاه والخدمات في التجربة العربية حديثة جداً.

وبرغم الدور الواسع للحكومات في الرفاه والتنمية والرعاية الاجتماعية فقد تزاصلت فيها المساهمات التنموية والاجتماعية للأفراد والشركات. ولكن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تقف عند التبرعات للمشروعات والبرامج التنموية والخيرية.

ومن مجالات ومحاور هذه المسؤوليات الاجتماعية، تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ وقواعد أخلاقية، وحماية الموارد الأساسية كالمياه والغابات والحياة البرية ومكافحة الفساد وتجنبه والتزام حقوق الإنسان والعمل والعمال، ومساعدتهم في تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية مثل الادخار والتأمين والرعاية لهم ولعائلاتهم ومشاركتهم في الأرباح.

المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في الدول الكبرى أصبح لها دور تنموي أساسي فالعطاء من أجل التنمية جزء لا يتجزأ من نشاطات هذه الشركات,

مع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الصعب على الشركات الكبيرة التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع.

مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

منظمات الأعمال هي وحدات اقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح ويجب أن تلعب دوراً اجتماعياً متزايداً في بيئاتها. هناك ثلاثة أنماط إدارية مختلفة للدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

1. النمط الأول اقتصادياً في أساسه.
2. النمط الثاني هو اجتماعي بأبعاده.
3. النمط الثالث متوازناً (اقتصاديًا واجتماعيًا) تحاول من خلاله إدارة المنظمة أن تعظم الأداء وتفي بالتزاماتها الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسؤوليتها وبصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.

المسؤولية الاجتماعية هي التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

أنماط المسؤولية الاجتماعية

1. الأداء الاجتماعي الداخلي: هو تحسين نوعية حياة العاملين وتطوير ظروف بية العمل وتوفير العدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعاملين.
2. الأداء الاجتماعي الخارجي: هو الإسهام في الأنشطة الاجتماعية ودعم البنى التحتية.

النمط الأول : المسؤولية الاقتصادية

منشآت الأعمال تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح.

النمط الثاني: الاجتماعي

يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراته، وفيه تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي.

النمط الثالث: الاقتصادي - الاجتماعي

وهو النمط الأكثر توازناً حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة – المالكين – فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل المجتع ترتبط معها بالتزامات معينة.

عناصر المسؤولية الاجتماعية:

1. المالكون:

- تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل.

- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.
- حماية أصول المنشأة.

2. **العاملون:**

- رواتب وأجور مجزية.
- فرص تقدم وترقية.
- تدريب وتطوير مستمر.
- عدالة وظيفية.
- ظروف عمل مناسبة.
- رعاية صحية.
- إجازات مدفوعة.
- إسكان للعاملين ونقلهم.

3. **الزبائن**

- منتجات بنوعية جيدة.
- أسعار مناسبة.
- جودة عالية.
- الإعلان الصادق.
- منتجات أمينة عند الاستعمال.

4. **المنافسون:**

- منافسة عادلة ونزيهة.
- معلومات صادقة وأمينة.
- عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة.

5. **المجهزون**

- الاستمرارية في التجهيز.
- أسعار عادلة ومقبولة.
- تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
- المشاركة في التعامل.

6. **المجتمع**

- المساهمة في دعم البنى التحتية.
- توظيف المعاقين.
- خلق فرص عمل جديدة.
- دعم الأنشطة الاجتماعية.
- المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
- الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة.
- احترام العادات والتقاليد السائدة

7. البيئة

- الحد من تلوث الماء والهواء والتربة.
- الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصاً غير المتجدد منها.
- تطوير الموارد وصيانتها.
- التشجير وزيادة المساحات الخضراء المنتجات غير الضارة.

8. **الحكومة**

- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة.

- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
- المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
- المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.

9. **جماعات الضغط الاجتماعي**

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
- احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة.

المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي

يمكن بمنظومة من العمل المجتمعي والتشريعي وتطوير الرأي العام أن تكون القواعد الأخلاقية استثماراً بحد ذاته يزيد بالمنتوجات والسلع والخدمات التي تقدمها الشركات.

والقوانين والتشريعات لا تحمي المجتمعات والحقوق ولا توفر وحدها الأمن والثقة ولكنها في بيئة أخلاقية تحقق كفاءة عالية في التنمية والإصلاح.

وقد تنشيء المصالح التي تنظم علاقات الإنتاج والحماية أيضاً منظومة أخلاقية من العمل والانتماء والتكافل والرعاية والتوازن بين الحقوق والواجبات.

الأخلاق ليست مسألة هامشية في الاقتصاد بل هي مكون أساسي للأسواق والمنظمات والعلاقات التجارية والاقتصادية.

الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية:

العولمة تعتبر واحدة من أهم أدوات الرأسمالية والهيمنة الاقتصادية. وتبينت الشركات ربما بسبب ما تعرضت له من نقد عنيف من الجهورن الحاجة إلى إنشاء علاقات مع الجمهور ومع المجتمعات المحلية القوية في المواقع التي تعمل فيها، وتكرس تقليد بأن تقدم أوساط الأعمال التجارية شيئاً إلى المجتمعات المحلية.

العلاقات الجيدة مع المجتمعات المحلية هي ببساطة تعبير عن الأداء الجيد للأعمال التجارية. وبدأ عدد كبير من المستثمرين في الأسهم يشترطون التزام الشركات التي يشاركون فيها بالمسؤولية الاجتماعية.

مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية

هي مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات.

أهداف المحاسبة الاجتماعية

أولاً: تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة.

التي لا تشتمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما أيضاً تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية).

ثانياً: تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة

وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجية المنظمة وأهدافها تتمشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة ، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى.

ثالثاً: الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية

توفير البيانات الملائمة من الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية ، وأيضاً إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع.

مجالات المحاسبة الاجتماعية

1. تفاعل المنظمات مع المجتمع.
2. المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

3. المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية.

4. الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات.

وهناك ستة مجالات للأداء:

1. البيئة.
2. الموارد غير المتجددة.
3. الموارد البشرية.
4. الموردين.
5. العملاء.
6. المجتمع.

مجموعة الأنشطة الاجتماعية بالاعتماد على الظروف الحالية للمنظمة وهي:

أولاً: مجال العاملين: يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المنظمة على الأشخاص العاملين فيها كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة. تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين مجاناً، تحسين ظروف العمل .

ثانياً: مجال البيئة: يشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من آثار السلبية الناجمة عن ممارسة المنظمة لنشاطها والتي تؤثر على البيئة وذلك بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمنظمة والمحافظة على الموارد الطبيعية.

ثالثاً: مجال حماية المستهلك: يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك ، والمحافظة على هذا الرضا كالاهتمام بزيادة أمان المنتج ، وعدم خداع المستهلك ، والصدق في الإعلان وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الاستخدام وحدودها والمخاطر المرتبطة ومدة الصلاحية.

رابعاً: مجال خدمة المجتمع: يشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة، إفساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب، إقامة حضانة الأطفال المنطقة، المساهمة في الرعاية الصحية، وكل هذا يهدف إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.

خامساً: قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة.

1. وجهة النظر المحاسبية: تعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسؤولياتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية والتي لا يطالبها نشاطها الاقتصادي.

2. وجهة النظر الاقتصادية: تعتبر أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار نتيجة لممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي (مثل تلوث الهواء والماء والتربة والضجيج) فهي بذلك تعبر عن قيمة الموارد التي يضحي بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات.

يتضح أن لكل من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية تكمل إحداهما الأخرى ولا يمكننا الأخذ بوجهة النظر المحاسبية دون وجهة النظر الاقتصادية والعكس صحيح.

قياس العائد الاجتماعي

يعتبر قياس العائد الاجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه المحاسبة الاجتماعية والإفصاح عنها وكيفؤيمكن تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المنظمة.

أسباب صعوبات القياس:

1. معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المنظمة، فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة، والعديد منها يصعب قياسها نقداً

2. تقدير قيمة نقدية لهذا القبول صعب التحقق.

الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي هو الطريقة التي بموجبها تستطيع المنظمة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية. ويجب أن يكون الإفصاح المحاسبي أحد الأشكال التالية:

1. **الإفصاح الكافي:** أي أن تشمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمنظمة.

2. **الإفصاح الكامل:** أي أن يشمل الإفصاح على كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة.

3. **الإفصاح العادل:** يتمثل لالإفصاح عن المعلومات بطريقة تضمن وصولها بنفس القدر إلى كافة المستفيدين دون تحيز إلى جهة معينة. ويمكن تصنيف المعلومات الواجب الإفصاح عنها :

أ. **معلومات كمية (مالية):** الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق الملكية ، قائمة التدفقات النقدية حيث يتم تضميين هذه القوائم بأرقام تعبر عن مبالغ فعلية أو تقديرية نتيجة الأحداث المالية التي قامت بها المنظمة.

ب. **المعلومات غير الكمية (غير المالية):** يتم الإفصاح عنها في التقارير المحاسبية بشكل وصفي من شأنه أن يزيد من فهو المستخدم وثقته بالمبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية.

الفصل السادس

مدونة وقواعد السلوك

مفهوم مدونة السلوك:

عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار الدوائر الحكومية تحدد للموظفين العامين مجموعة من القيم والسلوكيات التي ينبغي اتباعها أثناء أداء مهماتهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية. ترتبط هذه المدونة بنظام الخدمة المدنية وتضمن تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال، وتتميز عن النصوص القانونية كونها التزام أخلاقي حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة.

مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع الحكومي:

1. **احترام القانون:** الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل الصادرة بموجبها وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو ابطاء.
2. **الحيادية:** التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.
3. **النزاهة:** خدمة المواطنين ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة العامة.
4. **الاجتهاد:** يتعين على الموظف العام أن يؤدي واجباته بكل جد وأن يسعى لتحقيق أعلى مستويات الإدارة الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين وأن يتقيد بالعدالة الإجرائية المطلوبة لعملية صنع القرارات الإدارية وأن يقدم النصيحة المناسبة وأن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال.
5. **الاقتصاد والفعالية:** ينبغي على الموظف العام عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال العام أو إساءة استعماله بطريقة غير سليمة.

أهداف المدونة:

1. تحدد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والمتوقعة من قبل الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العام.
2. تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع من الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العم.
3. الترويج لمعايير المهنية وأخلاقيات السلوك.
4. تضع السلوك المهني المثالي والمسؤول في إطار محدد بدلاً من أن يترك للاجتهاد الشخصي لكل موظف أو إدارة.

5. المحافظة على الثقة المتبادلة بين المواطنين والموظفين العموميين.

6. تشجيع الموظفين العموميين على تنيمة قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

7. جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية وبناءة بالنسبة إلى الموظف العام.

دور مدراء الدوائر:

1. تبني مدونات السلوك والترويج لها في مختلف المستويات الوظيفية.

2. توفير بيئة عمل تضمن توفير حوافز مادية ومعنوية تساعد على تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة وليس للأشخاص.

3. تحديد المستويات الإدارية في المؤسسة ومهام الدوائر والموظفين والوصف الوظيفي لهم، وحدود مسؤولياتهم والعلاقة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.

4. تبني سياسات تضمن الحفاظ على حقوق المواطنين.

5. تبني إجراءات توظيف وترقية معلنة تمنع من التدخل السياسي في عملية التوظيف والترقية.

6. تحديد الإجراءات الواجب اتباعها في عملية المشاركة في المؤتمرات الدولية والتمثيل والبعثات للخارج.

7. إشراك جمهور المستفيدين من خدمات الدائرة باتخاذ القرارات وضع السياسات.

8. اتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تخص المواطنين بشكل يسهل وصولهم إليها.

واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة:

1. عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية أو اجتماعية خاصة.

2. العمل على تسهيل الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وانجاز المعاملات.

3. توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطن والتنوع الثقافي والديني وخصوصية المرأ وتوفير شروط الأمان والسلامة.

4. الأخذ بآراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لأرباحها في سياسة الحكومة وبرامجها.

5. عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات المخول بها لتحقيق مصالح خاصة.
6. تدرب الدائرة موظفيها على مضمون حق المواطن في الاطلاع على المعلومات.
7. توفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة حول القرارات وسياسات الدائرة دون قيود وبإجراءات سهلة ومعلنة.
8. نشر المعلومات على نحو واسع لاطلاع المواطنين على الإجراءات الإدارية وكيفية الاستفادة من الخدمات المقدمة من الدائرة.
9. تتعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع.
10. استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها بجدية.
11. منع استغلال عدم معرفة المواطنين بإجراءات الحصول على التراخيص للحصول على مكاسب مادية.

القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف:

1. الحرص على تأدية العمل بدقة وأمانة وإخلاص.
2. تخصيص وقت العمل الرسمي في أداء مهام الوظيفة.
3. احترام مواعيد العمل المخصصة لوظيفته.
4. أداء المهام الموكله إليه بموجب موقعه الوظيفي وإنجاز العمل في الوقت المحدد.
5. التقيد في سلوكه بقيم النزاهة والقيام بجميع الواجبات التي تفرضها عليه طبيعة عمله وتفرضها عليه القوانين واللوائح.
6. الحرص على تنمية قدراته وكفاءته العلمية والعملية والسعي للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكنه من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة منه.
7. يمتنع عن الاحتفاظ بأصل أي مسند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالدائرة أو ينسخ منها واستخدامها لأغراضه الخاصة.

8. تبليغ دائرته فوراً بأي مخالفة أو تهمة توجه إليه أو طلب للحضور إلى المحكمة أو غيرها من الملاحقات القانونية.
9. يتقيد بعدم الاطلاع على المستندات والأوراق والسجلات التي ليست من شأن اختصاصه.
10. الحرص على عدم الظهور بمظهر من شأنه المساس أو الإخلال بكرامة وظيفته.
11. يحسن معاملة الجمهور ويتعامل معه بانفتاح واحترام.
12. يحرص في حالة قيامه بمهمة رسمية على استخدام أكثر أدوات السفر المتوفرة كفاءة وترشيد.
13. يلتزم بإبلاغ المسؤوول المباشر أو أي مسؤول حسب التسلسل الوظيفي بنتائج مشاركته في المهمات الرسمية.
14. التأكد من الحفاظ على ممتلكات الإدارة وحسن استعمالها.
15. تبليغ المسئول المباشر أو المدير عن أي مخالفة يرتكبها أحد العاملين بالمؤسسة.
16. عدم استغلال المركز الوظيفي في المؤسسة أو استعماله لدى الغير لتحقيق مآرب شخصية.

الآلية المناسبة للمحافظ على موارد المؤسسة:

1. يستخدم الموارد المتاحة تحت تصرفه في تحقيق الأهداف العامة فقط وفي المجال المخصص لها.
2. يحرص على المحافظة على الأموال والممتلكات العامة التي استخدمها أثناء قيامه بواجبات وظيفته.
3. يمتنع عن مزاولة أي عمل من غير أعمال وظيفته سواء كان ذلك مقابل أجر أم دون أجر.
4. الحفاظ على سلامة الأموال والموجودات المملوكة للدائرة التي في عهدته.
5. يمتنع عن استخدام موجودات المؤسسة لأغراض شخصية أو لا تتعلق بالعمل.
6. يراعي اختصار طول المكالمة الهاتفية قدر الإمكان لضمان عدم انشغال الخطوط وإتاحة استخدام هذه الوسائل بكفاءة للغرض الذي وجدت من أجله وبأقل التكاليف.

مرتكزات السلوك للموظف العام

أولاً: الحيادية الوظيفية:

1. يحافظ على تقديم الخدمات للجمهور بشكل حيادي بعيداً عن التعصب في المعتقدات والمصالح والاهتمامات الخاصة.
2. يتخذ القرار بناء على الحقائق والجوانب الموضوعية للقضية.
3. يلتزم بعرض الحقائق دون أي اعتبارات خاصة ودون إخفاء للمعلومات.
4. يقدم المعلومات بناء على الأدلة دون أي تحيز.

ثانياً: الحيادية السياسية:

1. يقوم بخدمة الحكومة بغض النظر عن توجهاتها السياسية ومعتقداتها بأفضل شكل ممكن.
2. يتصرف بطريقة جديرة بالاحتفاظ بثقة المسؤولين.

ثالثاً: تضارب المصالح

1. يحرص على عدم استخدام المعلومات التي يحصل عليها خلال أداء الوظيفة أو بعد ترك العمل العام لتحقيق مصالح خاصة.
2. يمتنع عن الجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يتعارض ومهام عمله.

رابعاً: العلاقة مع الزملاء

1. يحترم التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية.
2. يعامل زملائه باحترام وتقدير.
3. يعمل على مساندة ودعم جهود زملائه بشكل يمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم وتأدية أعمالهم.
4. يحترم كافة القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها.

خامساً: العلاقة بين الدوائر الحكومية والقطاع الخاص

يتعامل العاملون في دوائر اللوازم مع الجميع باحترام وعلى قاعدة ومبدأ الانفتاح وتعزيز المنافسة وتكافؤ الفرص.

النصوص التي عالجت سلوك الموظف والإدارة

أولاً: المواد المتعلقة بالإدارة:

على الدوائر الحكومية القيام بما يلي:

1. أن تحدد أساليب تحقيق الأهداف والمهمام الموكلة إليها بكفاءة.
2. أن تضع مشروعاً لهيكلها التنظيمي بتقسيماته ويصدر باعتماده قرار من مجلس الوزراء.
3. أن توفر وسائل العمل الضرورية للموظف لتحسين أدائه لواجباته.
4. أن تقوم بتوجيه الموظف المعين لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها، وتنظيمها الإداري، والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية.

الآلية التي توضح قانون الخدمة المدنية ومهام ومسؤوليات الديوان

1. الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.
2. المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفي والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل الدولة وخارجها.
3. المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة.
4. إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية.
5. إعداد الإحصاءات عن الموظفين.
6. توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
7. إعداد دليل الخدمة المدنية

الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف

أولاً: واجبات الموظف ومسؤولياته العامة:

1. أداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه بنشاط متوخياً الأمانة والنزاهة والدقة والمهنية والتجرد بأقصى إمكانية.

2. الحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون أي تجاوز.

3. تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته، وعدم القيام بأي نشاط لا يتعلق بواجباته الرسمية.

4. السعي الدائم لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية والاطلاع على آخر المستجدات في مجال عمله.

ثانياً: التعامل مع الآخرين

1. **في مجال التعامل مع متلقي الخدمة على الموظف:**

   1. احترام حقوق ومصالح الآخرين دون استثناء والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة وكياسة وحيادية.
   2. السعي إلى اكتساب ثقة الجمهور من خلال نزاهته وتجاوبه وسلوكه السليم في كل أعماله على استفسارات وشكاوى متلقي الخدمة بدقة وموضوعية.
   3. توفير المعلومات المطلوبة لمتلقي الخدمة والمتعلقة بأعمال ونشاطات دائرته بدقة وسرعة دون خداع أو تضليل.
   4. إعطاء أولوية العناية والرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم العون والمساعدة لهم.
   5. التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين يتعامل معهم بسرية تامة ووفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها وعدم استغلال هذه المعلومات لغايات شخصية.

2. **في مجال التعامل مع رؤسائه على الموظف:**

   1. التعامل مع رؤسائه باحترام وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق.
   2. عدم خداع أو تضليل رؤسائه.
   3. إعلام رئيسه عن أي تجاوز أو مخالفة أو صعوبات يواجهها في مجال العمل.
   4. إطلاع رئيسه المباشر بالجديد وبشكل كامل ودقيق على المواضيع وثائق بما في ذلك الأمور العالقة لضمان استمرارية العمل.

حالة دراسية لمدونة سلوك

1. لائحة السلوك تهدف إلى ضمان مواصلة النجاح المستمر الشركة العربية على المدى البعيد من خلال السلوك اللائق لموظفيها. لذلك توفر لائحة السلوك للموظفين الإطار الذي يحدد كيفية تطبيق قيم

والتزامات الشركة في أعمالهم اليومية، وتقوم على وجه الخصوص بوضع الإرشادات العملية التي يتبعها الموظفون في المواقف غير المألوفة، أي ينشأ لديهم "شعور بالانتماء المشترك إلى فريق العمل.

السلوك المهني

أهمية التعامل على أساس من الاحترام المتبادل والنزاهة في العمل.

حسن الأداء وتحقيق الهدف

الشركة تؤكد على حسن الأداء والسعي من أجل تحقيق الهدف.

السلوك تجاه المنافسين

يجب أن يعود عليهم هذا التنافس بالمنفعة.

السلوك تجاه الجمهور

- إمداد الجمهور والمجتماعت المحلية بالمعلومات السليمة.
- اتباع القوانين والقواعد المعمول بها في الدول التي يعمل بها.

الفصل السابع

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

مفهوم السلوك العدواني

1. تعريف سيزر

هو استجابة انفعالية متعلمة متعلمة تتحول مع نمو الطفل وبخاصة في سنته الثانية إلى عدوان وظيفي لارتباطها ارتباطاً شرطياً بإشباع الحاجات.

2. تعريف كيلي:

السلوك الذي ينشأ عن حالة عدم ملائمة الخبرات السابقة للفرد مع الخبرات والحوادث الحالية.

هو السلوك الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين سواء كان نفسياً كالإهانة أو الشتم أأو جسدياً كالضرب والعراك.

أنواع السلوك العدواني:

- عدوان جسمي كالضرب والعراك.
- عدوان لفظي كالإهانة والشتم.
- عدوان على شكل نوبات غضب.
- عدوان غير مباشر.
- عدوان سلبي مثل العناد – المماطلة – التدخل المتعمد.

الأسس النفسية للسلوك العدواني

السلوك الإنساني محكوم بنمطين من الدوافع التي توجهه للتصرف على نحو محدد من أجل إشباع حاجة معينة أو لتحقيق هدف مرسوم. أولهما دوافع أولية تتعلق بالبقاء وتضم دوافع حفظ الذات، وثانيهما دوافع ثانوية تكتسب أثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية للفرد عن طريق التعلم.

تبدو مظاهر الغضب واضحة عند الموظف أول الأمر حين يتمرد على القيود التي تحد من حركته الجسمية، ثم حين يشعر بالعجز عن تحقيق أهدافه ورغباته، ثم حين يشعر بتهديد مركزه سواء في نطاق الوظيفة أو في المجتمع الذي يعيش فيه.

ويدفع الغضب إلى ظهور حالات العناد والمشاكسة، ويخدم العنف عند الموظف ستة أهداف شخصية أساسية هي :

1. تحقيق مكانة اجتماعية مهيبة عند الآخرين.
2. تعزيز الهوية الاجتماعية بحيث يحسب له الآخرون حساباً.
3. فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ.
4. تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصورة فظة.
5. تحدي السلطة القائمة.
6. التعبير عن حب المغامرة وهي بدورها وسيلة لتحقيق الهوية الاجتماعية.

الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني

في الجسم جهازان يساهمان في تحديد قدرة الفرد على إدراك البيئة المحيطة به والتكيف مع ظروفها، كما يقومان بعمليات التنظيم والتنسيق للأنشطة الجسمية المختلفة مما يساعد الجسم على الاحتفاظ بحالة الاتزان الحيوي بحيث يقوم بالوظائف المختلفة بطريقة ملائمة وباستمرار، أولهما الجهاز العصبي الذي يختص باستقبال المعلومات وفهمها والتوفيق بينها وإرسال الأوامر إلى أجهزة الجسم المختلفة عن طريق رسائل كهربية تأخذ شكل النبضات العصبية للقيان بالاستجابات الملائمة. والآخر هو جهاز الغدد الصماء الذي يختص باستقبال وإرسال رسائل كيماوية عن طريق الدم لتنظيم نشاط الخلايا في أجزاء الجسم المختلفة.

تفسير السلوك العدواني:

- معظم السلوك العدواني متعلم من خلال الملاحظة والتقليد، حيث يتعلم السلوك العدواني بملاحظة نماذج وأمثلة من السلوك العدواني يقدمها أفراد الأسرة والأصدقاء والأفراد في بيئة الفرد، وهناك عدة مصادر يتعلم من خلالها بالملاحظة السلوك العدواني منها:

1. التأثير الأسري.
2. اكتساب السلوك العدواني من الخبرات السابقة.
3. تأكيد هذا السلوك من خلال التعزيز والمكافآت.
4. العقاب قد يؤدي إلى زيادة العدوان.

أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني

إن من أشكال السلوك العدواني في منظمات الأعمال:

1. اعتداء موظف على موظف.
2. اعتداء موظف على رئيسه المباشر.
3. اعتداء موظف على الإدارة.
4. اعتداء موظف على ممتلكات المؤسسة سواء بالتخريب أو الإتلاف أو الحريق.
5. إطلاق الشائعات وتشويه صورة المؤسسة.
6. اعتداء الإدارة على الموظف.

سمات السلوك العدواني:

1. إحداث فوضى في مكان العمل.
2. الاعتداء على الزملاء.
3. الاحتكاك بالرؤساء وعدم احترامهم.
4. العناد والتحدي.
5. شتم وتحقير الزملاء في العمل.

طرق الوقاية من السلوك العدواني:

1. إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل.
2. اختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلقية.
3. العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.
4. العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين.
5. العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين.
6. إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
7. العدالة في تقييم الأداء.

8. العدالة في الرواتب والحوافز.

الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني:

أولاً: مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات:

1. التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والروحية والأساسية للموظفين وإشباعها بالأساليب والبرامج المناسبة.
2. الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية وإشراك الموظف في إعدادها وتنفيذها والإشراف عليها لامتصاص طاقاتهم وجعل المؤسسة مكان محباً لهم.
3. حث الموظف على الاهتمام بالالتزام بالدوام الصباحي.
4. اعتماد القدوة الحسنة في التعامل مع الموظف والبعد عن كثرة النصائح واستبدالها بالأفعال لا بالأقوال.
5. ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني
6. توخي العدالة في التعامل مع الموظف وعدم التفريق بينهم في التعامل مع الموقف.
7. ضرورة تحاشي استعمال الكلمات والتصرفات المحبطة والابتعاد عن النقد والشكوى من الموظف.
8. تجنب الكلام في مواقف الصراع والخلاف والغضب فالسكوت هو الأمثل لحين أن تستعيد هدوئك.
9. الود في التعامل مع الموظف وكلمات التشجيع تبني شعوراً بتحقيق الذات.
10. تجنب الإحباط المكرر للموظف وعدم الاستهزاء به أمام زملائه لأنه يخلق لديه الاستعداد للسلوك العدواني.
11. تجنب فرض قيود بلا مبرر على الموظف في مرحلة بداية العمل، وتوضيح وشرح الأسباب في حالة فرض نظم وإصدار تعليمات جديدة للموظفين.
12. المغالاة في الشدة في التعامل مع الموظف أو التهاون والتساهل كلاهما يدفع الموظف إلى السلوك العدواني ، والبديل هو الاعتدال في التعامل والعدل مع التحلي بالحكمة والصبر.

مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية

1. زيادة الوعي للموظفين لأهداف مهنتهم التي تضع الموظف في رأس القيم، وتنظر إليه كغاية رئيسية وكوسيلة من أجل بناء الموظف.
2. فهم خصائص وسمات وحاجات كل مرحلة عمرية للموظف قبل التعامل معه.
3. تجنب لوم الموظف العدواني أمام زملائه والتحلي بالصبر والحكمة في التعامل معه وتفسير الموقف بأسلوب مقبول والبعد عن إهانة الموظف ومناقشة الموقف معه على إنفراد بعيداً عن زملائه.
4. إشراك الموظف العدواني في أعمال تمتص طاقته وتجعله يشعر بأهميته وعدم إهماله والتعامل معه كابن له ظروف خاصة ويحتاج إلى الأخذ بيده وتوفير جو المساندة له وإحساسه بالحب والعطف وتقدير الذات.
5. إظهار وتأكيد الجانب الإيجابي في سلوك الموظف العدواني وإحساسه بإمكانياته وقدراته والبحث عن جوانب القوة فيه.
6. إشراك الموظف العدواني في مشاهد يرى من خلالها الآخرين الذين يمارسون سلوكاً ودياً مقبولاً.
7. دراسة أسباب حالات التأخر عن الدوام الصباحي ومناقشتها مع الموظفين المتأخرين وتجنب عزلهم عن بقية زملائهم أو عقابهم.
8. إجراء دراسات تحليلية حول وضع الحلول المناسبة التي تعالج السلوك العدواني لتقليل حجم وآثار هذه المشكلة.

مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف

1. الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة.
2. إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجودة في العمل.
3. التعاون مع الإدارة والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة.
4. احترام الزملاء والرؤساء بما يحقق مصلحة العمل.

مفهوم السلوك

تعريف السلوك: يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة.

والسلوك نوعان هما:

1. السلوك الاستجابي.
2. السلوك الإجرائي.

الأبعاد الرئيسية للسلوك:

1. البعد البشري.
2. البعد المكاني.
3. البعد الزماني.
4. البعد الأخلاقي.
5. البعد الاجتماعي.

تعديل السلوك:

السلوك هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي.

الأهداف العامة لتعديل السلوك:

1. مساعدة الموظف على تعلم سلوكيات جديدة غير موجودة لديه.
2. مساعدة الموظف على زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعياً والتي يسعى الموظف إلى تحقيقها.
3. مساعدة الموظف على التقليل من السلوكيات غير المقبولة اجتماعياً.
4. تعليم الموظف أسلوب حل المشكلات.
5. مساعدة الموظف على أن يتكيف مع محيطه وبيئته الاجتماعية.
6. مساعدة الموظف على التخلص من مشاعر القلق والإحباط والخوف.

الفصل الثامن

الفساد الإداري

الفساد الإداري آفة إدارية متفشية في كل من القطاعين العام والخاص على حد سواء في جميع أقطار العالم وذلك لعدة أسباب منها التاريخية والثقافية.

ما هو مفهوم الفساد الإداري؟

خروج عن القانون والنظام (عدم الالتزام بهما) أو استغلال غيابهما من أجل تحقيق المصالح السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد أو لجماعة معينة. فهو سلوك يخالف الواجبات الرسمية للمنصب العام تطلعاً إلى تحقق مكاسب خاصة مادية أو معنوية.

ما هي مظاهر الفساد؟

- الفساد السياسي: الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسات السياسية) في الدولة.
- الفساد الإداري: الفساد والإنحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين التي تغتنم الفرصة للاستفادة من الثغرات.
- الفساد الأخلاقي: الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته.

أسباب تفشي ظاهرة الفساد:

1. أسباب بيئية خارجية وتنقسم إلى:

ا. أسباب تربوية وسلوكية: بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسؤولية وعدم احترام القانون.

ب. أسباب اقتصادية.

ت. أسباب سياسية : تغيرات في الحكومات والنظم الحاكمة.

2. أسباب بيئية داخلية (قانونية): سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل.

ويمكن إجمال الأسباب كما يلي:

1. انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية.
2. عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية.

3. ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها.

4. ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين.

5. تدني رواتب العاملين في القطاع العام وارتفاع مستوى المعيشة.

6. غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والأهلي والخاص.

7. غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.

أنواع الفساد اللإداري:

- **الانحرافات التنظيمية:** هي المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته التي تتعلق بصفة أساسية بالعمل :

ا. عدم احترام العمل: (التأخر في الحضور صباحاً - الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي – النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته – قراءة الصحف واستقبال الزوار – التنقل من مكتب إلى آخر)

ب. امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه.

ج. التراخي : الكسل – الرغبة في الحصول على أجر أكبر مقابل أقل جهد).

د. عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء.

ه. السلبية : (اللامبالاة – عدم إبداء الرأي – عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار- العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات – الانعزالية – عدم الرغبة في التعاون – عدم تشجيع العمل الجماعي).

و. عدم تحمل المسؤولية : تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى مستوى آخر – التهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية).

- **الانحرافات السلوكية:** المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه ومن أهمها:

ا. عدم المحافظة على كرامة الوظيفة.

ب. سوء استعمال السلطة.

ت. المحسوبية.

ث. الوساطة.

- **الانحرافات المالية:**

ا. فرض المغارم.

ب. الإسراف في استخدام المال العام.

- **الانحرافات الجنائية.**

أشكال الفساد الإداري:

1. استخدام المنصب العام من قبل بعض الشخصيات للحصول على امتيازات خاصة.
2. غياب النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية.
3. المحسوبية والمحاباة والوساطة في التعيينات الحكومية.
4. تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جمركية لأشخاص أو شركات بدون وجه حق.

الآثار المترتبة على الفساد الإداري:

أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية:

تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءاً من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية.

أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي:

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية وهروب رؤوس الأموال المحلية.
- هدر الموارد بسبب تدخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية.
- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية.
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبروز المحسوبية.

أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل:

يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء

أثر الفساد على النواحي الاجتماعية:

يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

- الفساد يعرقل التنمية.
- زيادة التفاوت الطبقي والاجتماعي.
- زيادة الفقر والجريمة.
- ضعف الفعالية للمجتمع.
- فساد الأخلاق وانهيار القيم.

آليات مكافحة الفساد:

1. **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم.
2. **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبين أم معينين وتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم.
3. **الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع المواطنين.
4. **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل.

الوسائل والأدوات المستخدمة لمعالجة الفساد الإداري

هناك بعض الآليات والسياسات والإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق الإصلاح للقطاعات التي عانت من الفساد الإداري:

1. تثقيف المجتمع وتحويل الولاء بصورة تدريجية من العائلة والعشيرة إلى الدولة والقانون.
2. نشر التعليم الذي يساعد على تطوير الطرق العلمية لمعالجة المشاكل.

3. خلق رأي عام يرفض الفساد إما لأنه خطأ من الناحية الأخلاقية أو أنه غير مجد من الناحية العلمية أو السببين معاً.
4. التنمية الاقتصادية الشاملة مع تكافؤ الفرص وتكريس العدالة.
5. ترسيخ الديموقراطية بكونها تلغي المركزية والفساد الناتج عنها.
6. تنمية الشريحة المهنية ودفعها لرفع مستواها الحرفي والمهني والأخلاقي وزيادة ترابطها.
7. نشر النفوذ والثروة والمكانة الاجتماعية بين أفراد المجتمع عامة.
8. زيادة أعداد المحاسبين المهرة وإعلاء شأنهم والاعتراف بدورهم ومكانتهم قانونياً وميدانياً واجتماعياً.
9. ترويج القيم الدينية والأخلاقية.
10. التحفيز على القيام بالواجب والإتقان.
11. تحديد الرواتب بشكل يمنع الموظف من التفكير في ارتكاب جريمة الفساد ورؤيته للثمن الناهض جراء هذا العمل.
12. وضع استراتيجيات تكافح البطالة والتضخم الذين يولدان الفساد.
13. تدعيم وترسيخ الاقتصاد الحر الذي يعتمد على السوق.

الفصل التاسع

الحوكمة

مفهوم الحوكمة

الحوكمة هي الإجراء الإداري الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء.

مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين

الحوكمة ... المفاهيم والمرتكزات

هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.

محددات الحوكمة:

ا. **المحددات الخارجية:**

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية.

ب. **المحددات الداخلية:**

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

معايير الحوكمة:

حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه . ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2. حفظ حقوق المساهمين وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.

4. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة وتشمل احترام حقوقهم القانونية وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

5. الإفصاح والشفافية: الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى.

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

مفهوم الثقافة وخصائصها

هي مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار . أو هي طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

خصائص الثقافة:

السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة:

1. **تعبير الثقافة عملية مكتسبة**

تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة. وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه. ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2. **الثقافة عملية إنسانية**

يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة

3. **الثقافة متغيرة**

الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

4. **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد**

تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف.

5. **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر**

فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الأجداد والآباء.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى. وتعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.

عناصر الثقافة التتنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية:

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

رابعاً: التوقعات التنظيمية

مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.
2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به.
3. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.
4. توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

1. تعطي الأفراد العاملين هوية منظمية.
2. تسهل الالتزام الجماعي.
3. تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.
4. تشكل السلوك.

خصائص ثقافة المنظمة:

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع.

أهم خصائص ثقافة المنظمة:

1. الانتظام في السلوك والتقييد به.
2. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
3. القيم المتحمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
4. الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
5. القواعد: تعليمات تصدر من المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.
6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.

أنواع الثقافة التنظيمية:

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة. وتعتمد الثقافة القوية على مايلي:

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالمية لديها ثقافة قوية بين أعضائها. فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

تغيير الثقافة التنظيمية:

ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

هناك أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة:

أولاً: الإدارة عمل ريادي

فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة.

ثالثاً: المعلومات عن الآخرين

المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي.

رابعاً: العوائد والمكافآت

يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين.

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

1. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
2. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
3. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
4. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها.
5. اتخاذ خطوة من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

1. **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، مدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة.
2. **اختيار العاملين:** الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.
3. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختبار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر تجهل ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

العناصر البيئية:

إن المحيط الخارجي أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عدداً من العناصر البيئية التي تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي أساليب إنجازها للأعمال أو تحقيقها للأهداف. ومن الواضح أن المنظمات القادرة على التأقلم مع هذه الظروف والمستمدة لمواجهتها والاستفادة منها تكون أكثر قدرة على الاستمرار والنمو مقارنة مع منظمات أخرى أقل قدرة على التكيف مع هذه المتغيرات. وهذه العناصر هي:

1. **البيئة الثقافية:**

القيمة الثقافية هي الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما أو مجتمع معين ويصبح مرغوباً لذاته، وهي تحدد مجالات التفكير وسلوكه وتؤثر في تعلمه. فالصدق والأمانة والشجاعة والمساواة كلها قيم تكون القيمة إيجابية أو سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ أو بالعكس.

إن التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير. فالثقافة تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أم للمنظمات.

2. **البيئة الاجتماعية**

العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولاسيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات. وتكثر هذه الوضعية في المجتماعت النامية. أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية – أي المنظمات الرسمية على اختلاف أنواعها.

3. **البيئة الاقتصادية**

تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها. فندرة المواد الأولية أو قلتها و توزيعها الطبيعي وحالات المنافسة كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الإيجالية على المنظمات. كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصراً أساسياً في مجالات التأثير في المنظمة وأعمالها الإدارية وأهدافها الأساسية واستراتيجياتها المختلفة.

4. **البيئة السياسية والقانونية**

هناك علاقة وثيقة بين البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية، وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الإنتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة.

5. **البيئة التكنولوجية**

تعني التكنولوجيا التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المهام العلمية. والتكنولوجيا بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم. وهي أحد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقات الأفراد بالمنظمة.

6. **البيئة الأخلاقية**

تتكون البيئة الأخلاقية من الأحكام القيمية المنصبة على الأفعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أو غير صحيحة، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة. وتشير الأخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد أو الأعراف.

مكونات الثقافة التنظيمية

- بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة.
- القادة الاستراتيجيون.
- خبرة هؤلاء القادة.

أهمية الثقافة

- بناء إحساس بالتاريخ.
- إيجاد شعور بالتوحد.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء.
- زيادة التبادل بين الأعضاء.

وتحاول إدارات منظمات الأعمال بناء ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية وتتمثل قوة الثقافة التنظيمية بالآتي:

1. الاشتراك والالتزام بمختلف مكونات الثقافة التنظيمية من قبل أكبر عدد من العاملين بالمنظمة.
2. وضوح ترتيب مفردات ومكونات الثقافة التنظيمية لدى مختلف العاملين.
3. الغنى والتعقيد فالثقافة التنظيمية القوية تمثل لغة مشتركة تكثر فيها مفردات وسلوكيات متعددة تعطي لغة يفهمها الجميع وتعزز قيم الأداء وتزيد من تماسك المنظمة.

أما أبعاد الثقافة التنظيمية:

1. القيم: نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول أو ما هو جيد أو سيء.
2. المعتقدات: جميع المعارف، القوانين الشعبية، الخرافات والأساطير، فإنها معتقدات حول الذات وحول الآخرين. تؤثر المعتقدات وتحدد السلوك داخل التنظيم تضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.

3. الافتراضات: تشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم والافتراضات الأساسية وتتكون من مجموعة الحقائق المسلم بها والتي يشترك بها أعضاء التنظيم.

4. الرموز: صورة قوية لطريقة إيصال الأفكار ونقل المعاني لذلك فهي تصب باتجاه هدف أو عمل أو حادثة نوعية أو علامة.

5. الطقوس: هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها.

6. المعايير: القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد وعلى ما لا يجب أن يقوموا به.

7. الاتصالات: تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والسياسيات وغيرها.

8. التقاليد: تمثل برنامجاً للأفراد يعطي السلوك المناسب او غير المناسب.

الكثير من المنظمات في الدول العربية تعاني من أزمات قيمية في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة وينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بنظر الاعتبار مصلحة المنظمة والمجتمع.

مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة:

1. تشوش الفكر الاستراتيجي أو غيابه عن المنظمة الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

2. معظم المنظمات نظماً مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها البيئي يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة وغير القائمة على دراسات علمية ومنهجية ومنتظمة.

3. شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولاً.

4. تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة.

5. الاهتمام بالمناسبات المظهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور ونادراً ما تحتفل منظماتنا بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وإنجازاتهم.

6. تفتقر الكثير من المنظمات العربية للأسلوب العلمي المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة أو التفكير بحلول إبداعية تطويرية.

7. التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطات والرقابة بعيداً عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج وتقييمها.

8. عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتهويلها وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة.

9. تفضيل الحلول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرات والإبداع.

10. لاتزال أغلب المنظمات وإداراتها تنظر إلى البيانات والمعلومات في المنظمة على أنها أسرار لا يجوز البوح بها للآخرين أو عرضها للتحليل والنقد.

الفصل الحادي عشر

الإنترنت وأخلاقيات العمل

يجب على الشركات أن تتأكد من أن موظفيها يستخدمون الإنترنت بشكل صحيح، وأن الوقت الذي يقضوه متصلين بالشبكة سوف يعود على الشركة بفائدة حقيقية.

تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين تتوفر لديهم إمكانية الاتصال بالإنترنت أثناء العمل يكون تركيزهم على العمل أضعف.

أيضاً الإنترنت وسيلة ساعدت منظمات الأعمال من تطوير أعمالها، والأخلاقيات المطلوبة في استدام هذه الوسيلة بالشكل المثالي في منظمات الأعمال بما يحقق المصلحة من وجودها وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

مفهوم الإنترنت

الإنترنت عبارة عن مجموعة شبكات أجهزة حاسوب في دول العالم وقد اتصلت ببعضها البعض دون أي رقابة رسمية وقد أصبحت اليوم طريقة للاتصال عن طريق البريد الإلكتروني.

وهناك فائدة كبرى هو قدرة مؤسسة أو شركة في أي بلد في العالم من عرض معلوماتها ومنتوجاتها بحيث يستطيع أي مستخدم للإنترنت في العالم الوصول لهذه المعلومات بل ونقل المعلومات التي تهمه إلى جهازه.

فوائد الإنترنت:

1. استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل وملفات لشخص أو لعدة أشخاص خلال ثواني حول العالم والرد خلال ثواني.
2. عرض معلومات عن الأشخاص أو المؤسسات من أجل أهداف تجارية أو أهداف أخرى بحيث يمكن مشاهدتها حول العالم.
3. تكوين موقع.
4. تكوين موقع للمحادثة الآنية بحيث يتناقش عدة أفراد حول العالم آنياً.
5. إمكانية البحث عبر الإنترنت عن بضائع معينة
6. الحصول على شهادة دراسية عالية مثل البكالوريوس أو الماجستير عبر الإنترنت.
7. تسهيل الحصول على معلومات عن شركات أو أفراد.

8. تسهيل إمكانيات التعاون بين الأفراد والمؤسسات في الوطن الواحد وفي العالم أجمع.

مضار الإنترنت

1. المواقع المسيئة في الشبكة العنكبوتية.
2. وجود فيروسات الحاسب.
3. مشاكل تتعلق بسرية أمن المعلومات.
4. الإدمان على شبكة الإنترنت وهو استخدام شبكة الإنترنت لفترة طويلة بدون هدف يذكر.

خدمات شبكة الإنترنت

1. البريد الإلكتروني

يقوم البريد الإلكتروني بدور حيوي في الربط بين مستخدمي الشبكة العالمية في جميع المجالات ومختلف التخصصات، حيث أنه يتيح للمستخدم الاتصال بأقرانه في أي مكان في زمن قياسي، ويمكن أن يتلقى الرد على خطابه في نفس الوقت في حالة وجود المتلقي أمام الجهاز يقرأ بريده الإلكتروني.

2. المؤتمر الإلكتروني

الصورة الإلكترونية لعقد مؤتمر أو ما يسمى "حواراً تفاعلياً" باستخدام الهاتف، فيمكن لأي مستخدم التحدث مع الآخرين باستخدام الشاشة ولوحة المفاتيح، فنجد الشاشة الكمبيوتر تنقسم إلى قسمين : " علوي وسفلي" وكل متحدث يكتب ما يريد في القسم الخاص به. ويمكن أن يمتد الحديث ليشمل عدداً كبيراً من الأشخاص في وقت واحد.

3. تبادل الملفات

يعد تبادل الملفات من أهم الخدمات المطلوبة والمميزة لشبكة المعلومات العالمية. وهي تتيح الفرصة للمستخدمين لتبادل البيانات والمعلومات في صورة ملفات يتم نسخها بين أجهزة الكمبيوتر المختلفة داخل شبكة الإنترنت.

4. الاستخدام عن بعد

تمكن المستخدم في أي مكان من استخدام الكمبيوترات الموجودة.

5. مجموعات المناقشة

يتم عمل مجموعات للمناقشة والحوار ويستطيع المستخدم من خلال الشبكة اختيار إحدى هذه المجموعات حسب الموضوعات التي تتم مناقشتها.

6. **الدليل الإلكتروني**

تشبه هذه الخدمة دليل الهاتف ومن خلالها يمكن الحصول على عنوان البريد الإلكتروني .

7. **إمكانية إجراء محادثة هاتفية تليفزيونية**

يتم ذلك من خلال كاميرات صغيرة خاصة توضع على جهاز الكمبيوتر بالإضافة إلى الجهاز الصوتي ويستطيع مستخدمي هذين الجهازين التحدث مع بعضهما البعض بالإضافة إلى مشاهدة بعضهما البعض.

ظاهرة إدمان الإنترنت

سوء استخدام الموظفين للإنترنت ما هو إلا امتداد وجزء من ظاهرة أشمل تعم مستخدمي الإنترنت أو أكثرهم وهي إدامان الإنترنت. فالموظف ما هو إلا فرد من أفراد المجتمع. وحتى لو لم يكن الموظف يدخل إلى الإنترنت في أثناء العمل، فإنه إذا كان من المدمنين على الإنترنت فسيكون أداؤه في العمل أقل بكثير لأنه سوف يمضي الليل أمام شاشة الكمبيوتر ويذهب إلى عمله متأخراً أو كسولاً خاملاً لا يرجى منه خير.

سوء استخدام الموظفين للإنترنت

كثير من الموظفين يستخدمون الإنترنت في العمل لأغراض شخصية.

معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت

تسمح أجهزة المراقبة الحديثة للمديرين بتتبع استخدام الإنترنت من قبل الموظفين. وتصدر برامج المراقبة تقارير مفصلة مثل: ما هي أكثر مواقع الشبكة استخداماً، من أكثر المستخدمين نشاطاً على الخط المباشر، وتسجيل استخدام الإنترنت موثقا بالوقت المحدد من اليوم.

يقوم البرنامج العلاجي بوضع تقارير تحدد:

1. من الذي ينفق معظم الوقت متصفحاً الإنترنت.
2. من الذي ينفق الوقت في زيارة مواقع التسوق والرياضة ومواقع الكبار.
3. من الذي يرسل بريده الإلكتروني مع مرفقات.

إن الوقاية تتطلب من المدير اتخاذ الإجراءات المحددة التالية بكل دقة:

1. الانتباه إلى الإشارات التحذيرية التي تكشف عن وجود المشكلة ومنها انخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء في العمل وانخفاض مستوى التفاعل مع الزملاء في العمل.

2. اتخاذ إجراءات مساعدة الموظف: تعامل مع الموضوع بجدية من خلال تثقيف العاملين .

3. ضبط الدخول على الإنترنت أثناء العمل ودراسة الحاجة الفعلية لاستعمال الموظفين للإنترنت وقد يكون من الأفضل عدم منح الموظفين إمكانية الاتصال بالإنترنت من خلال أجهزتهم الخاصة وتحديد أجهزة معينة يمكن للموظفين من خلالها الدخول على الإنتر كلما احتاجوا لذلك.

4. وضع لائحة بالقواعد السلوكية الخاصة بالإنترنت توضح ما هو مطلوب من العاملين فيما يتعلق باستخدام الإنترنت منذ البداية وهذه اللائحة يجب أن تشمل أموراً مثل:

   ا. تحديد الهدف من الدخول على الإنترنت في موقع العمل وهو مصلحة المؤسسة وزبائنها.

   ب. يجب أن تكون جميع عمليات الاتصال بالإنترنت لأسباب مهنية تقتضيها حاجة العمل.

   ت. يمنع استخدام الإنترنت في مواقع العمل لأغراض شخصية.

   ث. الموظف مسؤول عن كل المواد التي يقوم بإرسالها أو نشرها على الإنترنت من رسائل وصور وغير ذلك.

   ج. للشركة الحق في مراقبة الرسائل والمواد الموجودة على شاشة الكمبيوتر ويجب أن تخضع لأحكام القانون.

   ح. المخالفات يمكن أن تؤدي لإجراءات تأديبية قد تصل إلى الفصل.

   خ. يجب إصدار هذه التعليمات وتوزيعها على الموظفين وأخذ توقيعهم عليها.

القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإنترنت

القواعد المتعلقة بالحاسوب

على الموظف الذي يتم تزويده بجهاز حاسوب مراعاة ما يلي:

1. اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للحفاظ على الحاسوب الخاص به.

2. عدم تنزيل البرامج على الجهاز إلا بعد مراجعة دائرة أنظمة المعلومات.

3. التأكد من إطفاء الجهاز قبل مغادرة مكان العمل.

4. المحافظة على سرية المعلومات الموجودة على الجهاز الخاص به من خلال استعمال كلمة السر الخاصة به وعدم إفشائها للغير.
5. عدم استخدام الجهاز لأغراض التسلية وعدم تنزيل الألعاب والبرامج الترفيهية.
6. عدم الدخول إلى أجهزة الآخرين ومحاولة الحصول على معلومات منها.
7. استخدام الجهاز لغايات تطوير المهارات والقدرات وبما يتلاءم مع مصلحة العمل.
8. عدم استخدام الجهاز لإنجاز أعماله الشخصية.
9. ترشيد استخدام الطابعات ما أمكن.

القواعد المتعلقة باستخدام الإنترنت:

على الموظف الذي تتوفر لديه إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت مراعاة ما يلي:

1. الالتزام باستخدامها لأغراض العمل بما في ذلك لغايات تطوير القدرات والمهارات.
2. الالتزام بشروط ومتطلبات حقوق الملكية الفكرية للملفات والبرامج ومراعاة شروط ترخيص استخدامها.
3. استشارة الوحدة المعنية بنظم المعلومات فوراً لدى ملاحظة أية أمور غير طبيعية خلال استخدام الإنترنت.
4. عدم تنزيل الملفات التي لا تتعلق بطبيعة عمله مباشرة كملفات الفيديو وملفات الوسائط المتعددة، مثل الأفلام والأغاني والموسيقى وما شابه ذلك.
5. عدم استخدام الجهاز والإنترنت لمحاولة الدخول والتسلل إلى أجهزة وشبكات أخرى . وعدم استخدام الإنترنت لإرسال مواد سرية أو سياسية وتحتوي على تهديد ومضايقة الآخرين.

القواعد المتعلقة بالبريد الإلكتروني

على الموظف الذي يخصص له عنوان بريد إلكتروني مراعاة ما يلي:

1. عدم استخدام البريد الإلكتروني لإنشاء وتوزيع الرسائل التي تحتوي على مواد دعائية، أو شخصية أو لا أخلاقية أو تلك التي تتضمن آراء سياسية متطرفة أو تعليقات عنصرية حول المعتقدات

والممارسات الدينية أو النوع الاجتماعي أو العمر أو العرق. وفي حال ورود أية رسالة من أي موظف بهذا الخصوص يجب إبلاغ الوحدة المعنية بنظم المعلومات عن ذلك مباشرة.

2. عدم إعادة إرسال الرسائل التي تصله.
3. عدم إعادة إرسال الرسائل الواردة والتي قد تحتوي على فيروسات أو ملفات قد يشتبه بأنها فيروسات، ويجب في هذه الحالة الاستعانة بالوحدة المعنية بأنظمة المعلومات.
4. الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس هنالك أية خصوصية فيما يتعلق بالرسائل التي تصل إلى أي موظف أو التي يرسلها من خلال نظام البريد الإلكتروني. ويجوز الرقابة على البريد الإلكتروني لأي موظف من قبل موظفين مصرح لهم دون إخطار مسبق.
5. عدم فتح أية رسائل واردة غير معروفة أو متوقعةن حتى لو كانت الرسالة من شخص معروف لدى الموظف وكذلك عدم فتح أو تنزيل أية ملفات مرفقة يشك في مصدرها.
6. استخدام البريد الإلكتروني لتطوير القدرات والمهارات وفقاً لمتطلبات العمل.

الفصل الثاني عشر

أخلاقيات العمل و مهارات الاتصال مع الآخرين

بناء العلاقات مع الآخرين

أهم القواعد في بناء العلاقات مع الناس:

1. معرفة نمط الإنسان الذي تتعامل معه ثم محاولة الدخول له من خلال النمط المناسب له.
2. الابتسام دائماً.
3. الاحتفاظ بالهدوء ورباطة الجأش عند الاستفزاز.
4. وضع في الحساب دائماً مشاعر الآخرين وحقوقهم وواجباتهم.
5. اختيار الكلمات بعناية.
6. الهدية الجميلة وإن صغرت والمسارعة لمساعدة الآخرين.
7. إفشاء السلام ورد التحية بأحسن منها.
8. الوفاء بالوعود وصدق الحديث.
9. الكرم بالميسور.

وسائل بين الثقة بين الزملاء:

1. الحرص على أداء العمل بأمانة.
2. التمتع بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع الزملاء.
3. نظافة اللباس وطيب الروائح.
4. إظهار الاهتمام بالزملاء ودوام السؤال عنهم وعن أسرهم وأحوالهم.
5. عدم الغضب أمام الزملاء.
6. الحرص على تجنب ذكر ما يثير حساسية الزملاء.

التعامل مع الأشخاص المشاكسين في العمل

1. أن يؤهل الإنسان نفسه لتحمل المشكلات والصبر على المزعجات ومواجهة آثارها وذلك بالآتي:
   ا. بناء الثقة في النفس.

ب. الاعتناء بالجسم في الأكل والنوم والرياضة.

ت. التعود على الحديث والحوار مع الناس بثبات.

ث. عدم الهروب من المشكلات بل مواجهتها بطرق علمية وأسلوب عقلاني.

2. دراسة المشكلة والتخطيط لحلها.